

PENGGUNAAN SOALSELIDIK MAKLUMBALAS UNTUK MENINGKATKAN KEBERKESANAN ORGANISASI

Tesis ini dikemukakan kepada Sekolah Siswazah adalah merupakan sebahagian
keperluan penganugerahan Ijazah Sarjana Sains (Pengurusan)
Universiti Utara Malaysia

Oleh

Shaiful Annuar Khalid

Shaiful Annuar bin Khalid, 1999. All rights reserved



**Sekolah Siswazah
(Graduate School)
Universiti Utara Malaysia**

**PERAKUAN KERJA TESIS
(Certification of Thesis Work)**

Kami, yang bertandatangan, memperakukan bahawa
(We, the undersigned, certify that)

SHAIFUL ANNUAR BIN KHALID

calon untuk Ijazah
(candidate for the degree of) **Sarjana Sains (Pengurusan)**

telah mengemukakan tesisnya yang bertajuk
(has presented his/her thesis of the following title)

**PENGUNAAN SOALSELIDIK MAKLUMBALAS UNTUK MENINGKATKAN
KEBERKESANAN ORGANISASI.**

seperti yang tercatat di muka surat tajuk dan kulit tesis
(as it appears on the title page and front cover of thesis)

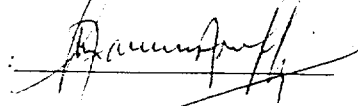
bahawa tesis tersebut boleh diterima dari segi bentuk serta kandungan, dan
meliputi bidang ilmu dengan memuaskan.
(that the thesis is acceptable in form and content, and that a satisfactory knowledge
of the field is covered by the thesis).

**AJK Tesis
(Thesis Committee)**

Nama
(Name) : **Prof. Madya Mohd. Ezzad Sakdan**
(Penyelia Utama/Principal Supervisor)

Tandatangan
(Signature) : 

Nama
(Name) : **Prof. Madya Mohamad Taib Ariffin**
PROF. MADYA MOHD. TAIB ARIFFIN
Pensyarah

Tandatangan
(Signature) : 

Tarikh
(Date) : **23/5/2019**
Sekolah Pembangunan Sosial
Universiti Utara Malaysia

KEBENARAN MENGGUNAKAN TESIS

Laporan ini merupakan sebahagian daripada syarat pengijazahan program pasca sarjana Sains (Pengurusan) Universiti Utara Malaysia. Dengan ini saya bersetuju membenarkan pihak perpustakaan mempamirkannya sebagai bahan rujukan umum. Saya juga bersetuju membenarkan mana-mana pihak membuat salinan samaada sebahagian atau keseluruhan tesis ini bagi tujuan akademik dengan mendapat kebenaran daripada penyelia-penyelia tesis ataupun melalui Dekan Sekolah Siswazah. Sebarang bentuk cetakan atau salinan bagi tujuan komersial adalah dilarang tanpa merujuk kepada penyelidik.

Kebenaran perlu diperolehi untuk menyalin atau menggunakan tesis ini, sebahagian atau keseluruhannya. Bagi tujuan rujukan sebagai ulasan karya di dalam sebarang laporan rujukan kepada penulis dan Universiti Utara Malaysia perlu dinyatakan di dalam laporan berkenaan.

Dekan Sekolah Siswazah

Universiti Utara Malaysia

06010 Sintok

Kedah Darul Aman

ABSTRAK

Ahli sains kelakuan telah berusaha semenjak awal tahun 1960an untuk menggunakan pendekatan yang komprehensif bagi merancang perubahan organisasi. Dikenali sebagai Perkembangan Organisasi atau *Organization Development* (OD), ianya boleh didefinisikan sebagai aplikasi pengetahuan sains kelakuan yang sistematik dan usaha jangka panjang untuk meningkatkan keberkesanan organisasi. Salah satu kaedah yang popular di dalam Perkembangan Organisasi ialah penyelidikan soalselidik maklumbalas yang merupakan usaha-usaha untuk memungut data-data secara sistematik serta komprehensif bertujuan mengenalpasti sikap atau persepsi kakitangan dan kemudian membuat analisis serta merancang rancangan tindakan yang konstruktif. Kajian ini memperlihatkan penggunaan penyelidikan soalselidik maklumbalas yang bertujuan untuk meningkatkan keberkesanan organisasi iaitu Institut Teknologi Mara Cawangan Perlis. Penumpuan diberikan kepada kakitangan bukan akademik sebagai responden kajian serta penggunaan pembolehubah-pembolehubah yang sesuai dengan organisasi iaitu iklim organisasi, kerja berpasukan, pembangunan personnel, tanggungjawab individu, sokongan sosial, pengurusan mesyuarat, komunikasi dan matlamat. Statistik Diskriptif, Min dan Korelasi Pearson digunakan untuk melihat hubungan antara pembolehubah bebas dengan pembolehubah bersandar. Secara keseluruhannya kajian ini menunjukkan hubungan signifikan dan positif antara semua pembolehubah yang digunakan dengan keberkesanan organisasi. Pembolehubah yang mempunyai hubungan paling kuat dengan keberkesanan organisasi ialah iklim organisasi serta komunikasi. Di samping itu juga, kajian secara umumnya mendapati tiada perbezaan yang ketara di dalam kesemua pembolehubah dengan beberapa kekecualian.

ABSTRACT

Behavioral scientists have been working since the early 1960s with a comprehensive approach to planned organizational change. Called organization development, or OD for short, it is defined as the application of behavioral science knowledge in a systematic and long-range effort to improve organizational effectiveness. In particular, OD seeks to help organizations cope with forces for change in their environments, and improve their internal effectiveness. One of the popular methods in Organizational Development is called survey feedback. This method is a comprehensive and systematic data collection to identify attitudes or perceptions, analyze results, and plan for constructive action. This research has adopted the survey feedback to improve the effectiveness of Mara Institute of Technology Perlis Branch. The units of analysis are non academic employees and the dependent variable is organizational effectiveness. The independent variables are organizational climate, team works, personnel development, individual responsibility, social support, the management of meetings, communication and objectives. Descriptive Statistics, Mean and Pearson's Correlation are used to investigate the relationship between independent and dependent variable. The finding showed that there were significant and positive correlation between all independent variables and organizational effectiveness. Organizational climate and communication are found to have the strongest relationship with organizational effectiveness. In general, no significant differences are found in all independent variables based on demographic factors with several exceptions.

PENGHARGAAN

Dengan nama Allah Yang Maha Pemurah Lagi Maha Penyayang. Syukur ke Hadrat Illahi kerana dengan izinNya laporan tesis ini dapat disiapkan dalam masa yang ditetapkan.

Penulis sangat terhutang budi kepada penyelia-penyelia tesis iaitu Prof. Madya Mohd. Fo'ad bin Sakdan dan Prof. Madya Mohamad Taib bin Ariffin dari Sekolah Pembangunan Sosial kerana tunjukajar, bimbingan serta dorongan mereka dari masa ke semasa sehingga siapnya tesis ini. Tidak lupa juga penghargaan kepada pensyarah-pensyarah yang mengajar saya, segala pandangan serta pengajaran mereka sangat berguna untuk menyiapkan tesis ini. Setinggi penghargaan kepada Provos, Timbalan-timbalan Provos, Ketua-ketua unit pentadbiran, serta kakitangan-kakitangan akademik dan bukan akademik yang telah memberikan kerjasama yang amat diperlukan untuk menyiapkan tesis ini.

Penghargaan juga ditujukan khas kepada bonda Aminah bt. Haji Abdul Hamid, isteri, Norshimah Abdul Rahman dan anak-anak, Nur Nazlifa dan Nur Athirah yang telah banyak berkorban, memahami serta memberikan galakan sepanjang pengajian saya di Universiti Utara Malaysia.

SHAIFUL ANNUAR BIN KHALID

Sekolah Siswazah

Universiti Utara Malaysia

Mei 1999.

ISI KANDUNGAN

	Halaman
KEBENARAN MERUJUK TESIS	i
ABSTRAK (BAHASA MALAYSIA)	ii
ABSTRAK (BAHASA INGGERIS)	iii
PENGHARGAAN	iv
ISI KANDUNGAN	v
SENARAI JADUAL	viii
SENARAI RAJAH	xii
SENARAI LAMPIRAN	xiii
BAB SATU: PENGENALAN	
1.0 Pengenalan	1
1.1 Permasalahan Kajian	3
1.2 Objektif kajian	6
1.3 Signifikan Kajian	7
1.4 Hipotesis	8
1.4.1 Hipotesis Berbentuk Perbezaan	8
1.4.2 Hipotesis Berbentuk Hubungan	10
1.5 Limitasi Kajian	11
BAB DUA: ULASAN KARYA	
2.0 Pengenalan	12
2.1 Sorotan Karya Tulis	12

2.1.1	Perkembangan Organisasi	12
2.1.2	Penyelidikan Soalselidik Maklumbalas	17
2.1.3	Dimensi-dimensi Kajian	23
2.2	Rangkakerja Teoritik	33
2.3	Definisi Operasian	33

BAB TIGA: METODOLOGI

3.0	Metodologi	37
3.1	Jenis Kajian	37
3.2	Sumber Data	38
3.2.1	Unit Analisis	38
3.2.2	Sampel dan Teknik Persampelan	38
3.3	Pengumpulan Data	40
3.3.1	Teknik Pengumpulan Data	40
3.3.2	Pengagihan Item-item Borang Soalselidik	45
3.3.3	Pra Ujian	47
3.3.4	Pungutan Data	48
3.4	Teknik Analisis Data dan Tatacara Penskoran	48
3.4.1	Statistik Diskriptif	49
3.4.2	Analisis Min	49
3.4.3	Analisis Korelasi	49
3.4.4	Ujian t dan ANOVA	50

BAB EMPAT: PENEMUAN

4.0	Penemuan	51
4.1	Pengenalan	51
4.2	Persembahan Hasil Kajian	52
4.2.1	Demografi Responden	52
4.2.2	Analisis Min Setiap Pembolehubah Berdasarkan Bahagian	56
4.2.3	Hasil Kajian Hipotesis Berbentuk Perbezaan	60
4.2.4	Hasil Kajian Hipotesis Berbentuk Hubungan	80

BAB 5: RINGKASAN, PERBINCANGAN, KESIMPULAN DAN CADANGAN

5.0	Ringkasan, Perbincangan, Kesimpulan dan Cadangan	91
5.1	Ringkasan	91
5.2	Perbincangan	92
5.2.1	Statistik Diskriptif	92
5.2.2	Komen Responden	95
5.2.3	Perbincangan Hipotesis	98
5.3	Kesimpulan	113
5.4	Cadangan-cadangan	114

RUJUKAN

SENARAI JADUAL

Jadual 3.1	Pengstrataan sampel menggunakan peruntukan pengkadaran (propotional allocation)	39
Jadual 3.2	Pengagihan item-item borang soal selidik	46
Jadual 3.3	Cronbach Alpha	47
Jadual 4.1	Demografi responden	52
Jadual 4.2a	Analisis min setiap pembolehubah untuk bahagian Pentadbiran	56
Jadual 4.2b	Analisis min setiap pembolehubah untuk bahagian Hal Ehwal Akademik	58
Jadual 4.2c	Analisis min setiap pembolehubah untuk bahagian Hal Ehwal Pelajar	59
Jadual 4.3a	Perbezaan iklim organisasi dari perspektif kategori jawatan	61
Jadual 4.3b	Perbezaan iklim organisasi dari perspektif jantina	61
Jadual 4.3c	Ujian ANOVA untuk melihat perbezaan iklim organisasi dari perspektif bahagian, tempoh perkhidmatan, kelulusan, gaji dan umur.	62
Jadual 4.3d	Ujian perbandingan berbilang untuk iklim organisasi dari perspektif tempoh perkhidmatan menggunakan Prosedur Bonferroni	63
Jadual 4.4a	Perbezaan kerja berpasukan dari perspektif kategori jawatan.	65
Jadual 4.4b	Perbezaan kerja berpasukan dari perspektif jantina	65

Jadual 4.4c	Ujian ANOVA untuk melihat perbezaan kerja berpasukan dari perspektif bahagian, tempoh perkhidmatan, kelulusan, gaji dan umur	66
Jadual 4.5a	Perbezaan pembangunan personnel dari perspektif kategori jawatan	67
Jadual 4.5b	Perbezaan pembangunan personnel dari perspektif jantina	67
Jadual 4.5c	Ujian ANOVA untuk melihat perbezaan pembangunan personnel dari perspektif bahagian, tempoh perkhidmatan, kelulusan, gaji dan umur	68
Jadual 4.6a	Perbezaan pengurusan mesyuarat dari perspektif kategori jawatan	69
Jadual 4.6b	Perbezaan pengurusan mesyuarat dari perspektif jantina	69
Jadual 4.6c	Ujian ANOVA untuk melihat perbezaan pengurusan mesyuarat dari perspektif bahagian, tempoh perkhidmatan, kelulusan, gaji dan umur	70
Jadual 4.7a	Perbezaan komunikasi dari perspektif kategori jawatan	71
Jadual 4.7b	Perbezaan komunikasi dari perspektif jantina	72
Jadual 4.7c	Ujian ANOVA untuk melihat perbezaan komunikasi dari perspektif bahagian, tempoh perkhidmatan, kelulusan, gaji dan umur	73
Jadual 4.8a	Perbezaan sokongan sosial dari perspektif kategori jawatan	74
Jadual 4.8b	Perbezaan sokongan sosial dari perspektif jantina	74

Jadual 4.8c	Ujian ANOVA untuk melihat perbezaan sokongan sosial dari perspektif bahagian, tempoh perkhidmatan, kelulusan, gaji dan umur	75
Jadual 4.9a	Perbezaan tanggungjawab individu dari perspektif kategori jawatan	76
Jadual 4.9b	Perbezaan tanggungjawab individu dari perspektif jantina	76
Jadual 4.9c	Ujian ANOVA untuk melihat perbezaan tanggungjawab individu dari perspektif bahagian, tempoh perkhidmatan, kelulusan, gaji dan umur	77
Jadual 4.9d	Ujian perbandingan berbilang untuk tanggungjawab individu dari perspektif bahagian menggunakan Prosedur Bonferroni.	78
Jadual 4.10a	Perbezaan matlamat dari perspektif kategori jawatan	79
Jadual 4.10b	Perbezaan matlamat dari perspektif jantina	79
Jadual 4.10c	Ujian ANOVA untuk melihat perbezaan matlamat dari perspektif bahagian, tempoh perkhidmatan, kelulusan, gaji dan umur	80
Jadual 4.11	Matrik koefisien korelasi bagi iklim organisasi dan keberkesanan organisasi	81
Jadual 4.12	Matrik koefisien korelasi bagi kerja berpasukan dan keberkesanan organisasi	82
Jadual 4.13	Matrik koefisien korelasi bagi pembangunan personnel dan keberkesanan organisasi	83

Jadual 4.14	Matrik koefisien korelasi bagi pengurusan mesyuarat dan keberkesanan organisasi	84
Jadual 4.15	Matrik koefisien korelasi bagi komunikasi dan keberkesanan organisasi	85
Jadual 4.16	Matrik koefisien korelasi bagi sokongan sosial dan keberkesanan organisasi	86
Jadual 4.17	Matrik koefisien korelasi bagi tanggungjawab individu dan keberkesanan organisasi	87
Jadual 4.18	Matrik koefisien korelasi bagi matlamat dan keberkesanan organisasi	88
Jadual 4.19a	Koefisien korelasi antara tempoh perkhidmatan, gaji, umur dan keberkesanan organisasi	89
Jadual 4.19b	Ujian Khi kuasa dua antara bahagian, kelulusan, jantina, kategori jawatan dan keberkesanan organisasi.	90
Jadual 5.1	Kekuatan dan kelemahan setiap bahagian	92

SENARAI RAJAH

Halaman

2.1	Rangkakerja Teoritikal	33
-----	------------------------	----

SENARAI LAMPIRAN

Borang soal selidik

BAB SATU

PENGENALAN

1.0 Pengenalan

Kebanyakan organisasi kini berhadapan dengan banyak cabaran serta masalah yang berpunca daripada peningkatan kepentingan kualiti, perkhidmatan yang berorientasikan pelanggan, perkembangan teknikal, persaingan serta keperluan kepada penggunaan teknologi maklumat yang semakin meluas.

Bagi kebanyakan institusi pengajian tinggi pula, masalah serta cabaran yang dihadapi adalah berpunca daripada sumber-sumber yang terhad seperti kekurangan belanjawan, persaingan dengan lain-lain institusi pengajian tinggi dan tanggapan negatif daripada pihak awam (Madu et al., 1994). Oleh itu, institusi pengajian tinggi awam (IPTA) khasnya, perlulah bersedia menangani dan berdepan dengan apa jua bentuk cabaran dan perubahan yang tercetus dan berani melangkah untuk berfungsi dengan lebih berkesan (Abdul Halim Ali, 1998).

Kepentingan untuk berfungsi dengan lebih berkesan juga adalah penting kerana pengkorporatan institusi pengajian tinggi awam. Rasionalisasi di sebalik pengkorporatan selain daripada bertujuan mengurangkan pertindihan program akademik ialah untuk membolehkan penggunaan sumber manusia, kewangan serta fizikal dengan optimum (Abdullah Sanusi Ahmad, 1998). Untuk memastikan

The contents of
the thesis is for
internal user
only

Rujukan

- Abdul Halim Ali. (1998). Sempena Hari Kualiti UUM dan Majlis Penganugerahan Khidmat Cemerlang Universiti Utara Malaysia. UUM, Sintok, 13 September.
- Abdullah Sanusi Ahmad. (1997). Mengukuhkan IPT Awam. Dataniaga, November, pp.16-18.
- Agyris, C. (1970). Intervension Theory and Methods: A Behavioral Science View. Addison Wesley Publishing, New York, pp. 15-20.
- Ahmad Zainal Abidin, (1997). Perlakuan Organisasi. Fajar Bakti Sdn Bhd. Kuala Lumpur.
- Alexander, C. (1998). Creating New Futures in Turbulent Times. Empowerment In Organizations, 06:8, pp.201-209.
- Allenbaugh, G. E. (1981). An Organization Development Approach To improving Organizational Effectiveness. Tesis Dr. Fal. University of Oregon.
- Armstrong, M. (1994). Improving Organizational Effectiveness. Kogan Page, London.
- Arroba, T. & Oppenheim, F. W. (1996). Why Are Common Objectives So Common In Top Management Teams?. Team Performance management, 02:1, pp.17-21.
- Bauer, R. S. (1982). How To Make OD Work Better For Your Organization. Management Review, June, pp. 45 – 56.
- Beck, K. & Wilson, C. (1997). Police officers' Views on Cultivating Organizational Commitment Implications For Police Managers. An International Journal of Police Strategies & management, 20:1, pp. 175-195.

- Beckhard, R. (1969). Organizational Development: Strategies and Models. Addison Wesley Publishing, New York.
- Beer, M.&Walton E. (1990). Developing the Competitive Organization: Interventions and Strategies, American Psychologist, Feb, pp. 154 – 161.
- Beer,M.(1976).The Technology of OrganizationDevelopment. Handbook of Industrial And Organizational Psychology, Rand McNally, Chicago, pp. 937-993.
- Bergman, B.(1995).Quality In Academic Leadership: A contribution to the discussion Total Quality Management, Vol 6, Nos 5&6, pp. 487-495.
- Boshoff, C. & Mels, G. (1995). A Causal Model To Evaluate The Relationship Among Supervision, Role Stress, Organizational Commitment and Internal Service Quality. European Journal of Marketing, 29:2, pp. 23-42.
- Bowers, D. G. & Franklin J. L. (1994). Survey-Guided Development: Using Human Resources Measurement in Organizational Change. Journal of Contemporary Business 1, No. 3, pp.43 –55.
- Burke, W. W. (1994). Organization Development. : Addison Wesley Publishing New York.
- Burnes, B. (1998). Recipes for Organizational Effectiveness. Career Development International, Vol 3, Issue 3, pp. 465-477.
- Cameron, K. (1980). Critical Questions in Assessing Organizational Effectiveness. Organizational Dynamics, 9:2, pp.66-80.
- Clifford, G.P. & Sohal, A. S. (1998). Developing Self-Directed Team. Management Decision, Vol 36, Issue 2, pp.77-84.
- Cohen, J. (1969). Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences. Academic Press, New York, pp. 235.

- Dahlgard, J.J., Kristensen, K. & Kanji, G.K. (1995). Total Quality Management and Education. Total Quality Management, Vol 6, Nos 5&6, pp.445-455.
- Davies, B. & Ellison, L. (1997). Teachers's Perceptions of School Quality and Effectiveness: Improving school using staff attitude survey. International Journal of Educational Management, Vol 11, Issue 5, pp.222-228.
- Denton, D.K. (1996). Four Simple Rules For Leading Change. Empowerment in Organizations, 04:4, pp.5-9.
- Dixon, N. M. (1998). The Responsibilities Of Members In An Organization That Is Learning. The Learning Organization, 05:4, pp. 161-167.
- Dyer, W. (1981). Selecting An Intervention for Organizational Change. Training and Development Journal, April, pp. 62 – 68.
- Elmuti, D. (1997). Self-managed Work Teams Approach: Creative Management Tool Or a Fad?. Management Decision, Vol 35, No3, pp.233-239.
- Elmuti, D. & AlDiab, T.F. (1995). Improving Quality and Organizational Effectiveness Go hand In Hand Through Deming's Management System. Journal of Business Strategies, Spring, No 1, pp.86-98.
- Fordyce, J.K. & Weil, R. (1979). Methods for Finding Out What's Going On. Addison Wesley Publishing. Reading.
- Goodman, P.S. & Pening, J.M. (1980). Critical Issues in Assessing Organizational Effectiveness. Wiley-Interscience, New York.
- Golembiewski, Robert T., Proehl, Carl W. & Sink, D. (1982). Estimating the Success of OD applications. Training & Development Journal, 36, pp. 86 – 95.

- Grubb, I. M., Silvestro, N. W. & Ward, D. F. (1994). Stop the organization – I Want To Change It! Industrial and Commercial Training, vol 26, issue 4, pp.15-21.
- Hamid, A. (1994). Achieving Excellence in Service Organisations. Malaysian Management Review. Vol 7, pp. 3 – 14.
- Hanna, D. P. (1988). Designing Organizations for High Performance. Addison Wesley Publishing, New York.
- Kaufman, R. (1981). Determining and Diagnosing Organizational Needs. Group & Organization Studies, September, pp. 312 – 322.
- Hussey, D. E. (1995). How To Manage Organisational Change. Kogan Page, London.
- Lammers, T. (1992). The Essential of employee Survey. Inc. Magazine Goldhirsh Publishing, Vol 14, No 13, pp.159-181.
- Lippitt, G. L. (1978). Transition Management – Coping. Organization Development in Public Administration, pp. 189 –203.
- Madu, C. N., Kuei, C. H. & Winokur, D. (1994). Total Quality Management in the University: A quality code of honor. Total Quality Management, Vol 5, No 6, pp. 375-390.
- Medsker, H. & Higgs, A.C. (1993). Relationship Between work Group Characteristics And Effectiveness: Implications for Designing Effective Work Group. Personnel Psychology, Vol 46, Winter, pp.823-850.
- Nadler, D. A. (1977). Feedback and Organization Development: Using Data Based Methods. Addison Wesley Publishing, New York.
- Oldroyd, R. (1995). Staff Development and Appraisal In an Old University Library. Librarian Career development, 03:2, pp.13-16.

- Osei, I. (1996). Professional Staff Development in Academic Libraries. Librarian Career Development, 04:4, pp.31-36.
- Osman, I. (1997). Perkembangan Organisasi. Fajar Bakti Sdn Bhd, Kuala Lumpur.
- Peter, H. W. (1994). Developing Managers for Social Change. Journal of Management Development. Vol 3, pp. 16 – 27.
- Reynolds, A., Sambrook, S. & Steward, J. (1997). Dictionary of HRM. Gower Publishing, London.
- Robbins, S. P. (1998). Organizational Behaviour. Prentice Hall International Inc., San Diego.
- Ruddock, J., Chaplain, R. & Wallace, G. (1995). School Improvement: What Can Pupils Tell Us?. David Fulton, London.
- Santhanaraj, S. (1990). The Philips' Approach to Management and Organisation Development. Journal of Management Development. Vol 9, pp. 16 – 28.
- Sashkin, M. & Burke, W.W. (1987). Organization Development in the 1980s. Journal Of Management, Vol 13, No 2, pp.393-417.
- Scott, C. D.& Jaffe, D. T. (1991) Managing Organisational Change. Kogan Page London.
- Schermerhorn, J. (1989). Management for Productivity, 3rd ed. Wiley, Illinois.
- Sherwood, J.J. (1971). An Introduction to Organization Development. Organization Development in Public Administration, pp. 205 –209.
- Swee, V. & Kleiner, B.H. (1998). Managing and Changing Mistrustful Cultures. Industrial & Commercial Training, 30:2, pp. 66-70.

- Thomson T.& Burns J.(1998).Employee Survey Design Guide:How to ensure your survey is a driver of change. Sloan Management Review, Winter, pp. 45 – 53.
- Thornhill, A., Lewis, P. & Saunders, N. K. (1996). The Role of Employee Communication In Achieving Commitment and Quality In Higher Education. Quality Assurance In education, Vol 4, Issue 1, pp.12-20.
- Townsend, T. (1996). A Measured Commitment To Change. Managing school Today, Vol 5, No 9, June/July.
- Tudor, D., Trumble, R.R. & Diaz, J.J. (1996). Work Teams: Why Do They Often Failed?. Sam Advanced Management Journal, Autumn, pp.31-39.
- Waclawski, J. (1996). Using Organizational Survey Result to Improve Organizational Performance. Managing Service quality, Vol 6, Issue 4, pp.53-56.
- Weil R.& Fordyce J. K.(1979).Managing With People. Addison Wesley Publishing, New York, pp. 143 – 158.